

SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



**مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية**

**العدد 2، المجلد 5 ، أبريل 2019م.**

**e-ISSN 2462-1730**

# التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية في المجتمعات

# The training and its role in the development of human resources in societies

**مرتضى بن جمعة الخائط**

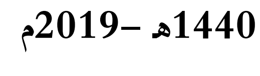
**almurtadha123@gmail.com**

**د.أشرف محمد زيدان**

**محاضر مشرف، قسم الدعوة والتنمية البشرية، الأكاديمية الاسلامية (جامعة الملايا)**

**د.فخر الأدبِ بن عبد القادر**

**محاضر مشرف، قسم الدعوة والتنمية البشرية، الأكاديمية الاسلامية (جامعة الملايا)**



**1440هـ -2019م**

ARTICLE INFO
Article history:
Received 20/01/2019
Received in revised form 25/01/2019
Accepted 21/3/2019
Available online 15/4/2019
Keywords: Training - Modern electronic training

**ABSTRACT**

The training of human resources has recently gained widespread global attention. Training is one of the most important means of human resource development. Most researchers and scholars have recently concluded that an organization's achievement of its desired goals and aspirations is highly dependent on the capabilities of its available human resources.

The training of human resources is planned carefully and accurately and not randomly. Moreover, it aims to achieve many goals and ultimately lead to raising the general level of individuals and groups.

Recently, and along with the advance in technology and information systems, a new type of training has emerged. This is called e-training which is characterized by saving time, effort and expenses. Nowadays, training has gained considerable attention for its importance in building and developing human resources. Therefore, today many organizations and institutions seek to change and improve the behavior of their members through out training. Thus, their behavior becomes much better after completion of the training period and it well also contribute significantly to the development and construction process.

**Keywords**: Training - Modern electronic training

**الملخص**

تحظى عمليات تدريب الموارد البشرية حديثاً على اهتمام عالمي واسع الانتشار، اذ يعد التدريب أحد اهم الوسائل الرئيسية المتبعة في تنمية الموارد البشرية، ويجمع معظم الباحثون والدارسون حديثاً على أن تحقيق أي منظمة لأهدافها وتطلعاتها المستقبلية المرجوة مرتبط بدرجة كبيرة بمدى إمكانية وقدرات مواردها البشرية المتاحة. وتكون عمليات تدريب الموارد البشرية بشكل مخطط لها بعناية ودقة وليست عشوائية كما يتصور البعض، كما وتهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي تقود في النهاية إلى رفع المستوى العام للأفراد والجماعات.

حديثاً ومع التقدم الحاصل في التكنولوجيا ونظم المعلومات، ظهر نوع جديد من التدريب وهو ما يطلق عليه بالتدريب الإلكتروني والذي يمتاز بالتقليل من الوقت والجهد والتوفير من قيمة المصروفات والنفقات.

حديثاً اكتسبت عمليات التدريب عناية واهتماما واسعاً لأهميتها في بناء الموارد البشرية وتطويرها، ولذا نجد الكثير من المنظمات والمؤسسات اليوم تسعى للتغيير والتحسين من سلوكيات أفرادها بواسطة التدريب، بحيث تصبح أفضل بعد الانتهاء من فترة التدريب وتسهم بشكل كبير في عملية التطوير والبناء.

**الكلمات المفتاحية**: التدريب ، التدريب الإلكتروني الحديث

**المقدمة:**

يعد التدريب من أبرز الوسائل الرئيسية المتبعة لتنمية الموارد البشرية في المجتمعات، ويتفق اليوم معظم الباحثون والدارسون على أن تحقيق أي منظمة لأهدافها وتطلعاتها المستقبلية المرجوة، إنما هو مرتبط بدرجة كبيرة بمدى امكانات وقدرات مواردها البشرية المتاحة[1]. في الدين الاسلامي يلاحظ أن الإسلام أولى عمليات التدريب اهتماما كبيراً منذ البداية وذلك لدور التدريب البارز في تنمية قدرات وامكانات الأفراد وفي تنمية المجتمعات، حيث كان الرسول (صلى) يحرص على تدريب وتعليم من يستعملهم على مصالح المسلمين، كما كان الخلفاء الراشدون كذلك يصنعون، حيث ورد أن الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، كان يحرص على أن يجتمع بأصحابه وبعملائه على بلاد المسلمين في مواسم الحج، حيث كانت تلك الاجتماعات واللقاءات بمثابة تدريب وتعليم لهم، يتم فيها مناقشة وتباحث كل ما يخص امور المسلمين والبلاد الاسلامية في تلك الفترة[2].

حديثاً اكتسبت عمليات التدريب عناية واهتماما عالمياً واسعاً، وذلك نظراً لأهميته ودورة في المستمر في تطوير وتحسين مستوى الأداء للمنظمات وتطوير مواردها البشرية. في العصر الحديث يلاحظ أن الكثير من المنظمات والمؤسسات اليوم تسعى للتغيير والتحسين من سلوكيات أفرادها عن طريق التدريب بحيث تصبح أفضل بعد الانتهاء من فترة التدريب، وتسهم بشكل أكبر في عملية التطوير والبناء. حديثاً كشفت العديد من الدراسات والبحوث عن الدور الكبير الذي يساهم به التدريب في الرفع من كفاءة الموارد البشرية وتحسين أداء المنظمة، حيث أوضحت دراسة الباحث/ علاء الدين سكساف بعنوان "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية"[3] عن الأثر الكبير للتدريب في

[1]. ينظر: لطفي، علي لطفي محمود. (2008). التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية. *أعمال ملتقيات وندوات ( المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية ) – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – مصر*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 447 - 484.مسترجع من:http://search.mandumah.com/Record/122860

[2]. ينظر: رضا، هاشم حمدي (2013): التدريب الإداري المفاهيم والاساليب، (الطبعة الأولى) عمان- الاردن: دار الراية للنشر والتوزيع. ص ص 14-15.

3. ينظر: سكساف، علاء الدين (2017): "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خضير- بسكرة، الجزائر. ص 3.

تحسين أداء الموارد البشرية في مجمع سونلغاز (المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز) وهي مؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر قنوات بالجزائر. حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود علاقة قوية موجبة بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التدريب بأبعاده المتمثلة في: التعيين، تحديد الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية وبين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

حديثاً وعلى الرغم من تزايد الحرص العالمي نحو عمليات التدريب إلا أن مازالت هنالك العديد من المنظمات تشكو من عدم تحقيق اهدافها المرجوة من التدريب، كما مازال هنالك معتقد موجود لدى بعض القيادات في المنظمات وخاصة المنظمات الحكومية، بأن التدريب هو عبارة عن عملية أولية بمعنى انه يكون لفترة وجيزة فقط (مؤقت) وتقل أهميته والحاجة الية بتزايد عدد سنوات الخبرة لدى الافراد.

من هنا يسعى الباحث إلى تسليط الضوء على موضوع التدريب وأهميته ودورة في تنمية الموارد البشرية في المجتمعات، كما يسعى إلى التركيز على المراحل الاساسية التي ينبغي على القائمين على عمليات التدريب في المجتمعات مراعاتها لضمان نجاح عمليات التدريب، وبتالي تحقيق الاهداف المرجوة للأفراد والمنظمة معاً، كما وتوضح الدراسة الفارق بين عمليات التدريب والتنمية للموارد البشرية.

**التدريب: مفهومه وأهميته وأهدافه وأساليبه**

**1-1-مفهوم التدريب**: خلال السنوات الماضية تم تعريف التدريب بعدة تعريفات مختلفة حيث عرفه البعض على انه نشاط مخطط له بعناية ودقة، يهدف إلى تزويد الأفراد العاملين في المنظمة بمجموعة جيدة من المعارف

والمهارات التي تؤدي في النهاية إلى رفع وتحسين مستوى أداء الموظفين العاملين والعمل[4]. ويعرف التدريب كذلك على أنه محاولة تسعى المنظمة من خلاله إلى عمل تغيير في سلوك الأفراد العاملين لديها وفي طبيعتهم الحالية، ويتم ذلك عبر تمكينهم من استخدام أساليب وطرق جديدة للإنجاز أعمالهم، بحيث يصبح أنجازها اكثر سهوله وافضل جودة بعد الانتهاء من فترة التدريب[5]. هذا ويعرف البعض الأخر التدريب على انه عملية مستمرة في المنظمة تسعى من خلاله المنظمة، إلى تحسين أداء العاملين بواسطة إحداث تغيرات إيجابية والسعي نحو إكسابهم مهارات ومعارف جديدة[6]. وبشكل مبسط يمكن تعريف التدريب على انه "عملية مستمرة ومنظمة ومخطط لها تتعامل مع الحاضر والمستقبل، وتشمل كافة مجالات العمل بهدف تحقيق اهداف المنظمة وتطوير الأداء والمهارات للعاملين"[7]. ويمتاز التدريب بمجموعة من الخصائص والمميزات منها[8]:

أ- التدريب عبارة عن نشاط إنساني يرمي إلى إحداث تغيير في سلوك الأفراد والجماعات.

**ب-** عمليات التدريب الناجحة لا تكون عشوائية، بل يكون مخطط لها بعناية ودقة.

ت- التدريب عملية مستمرة ولا يتوقف عند مرحلة معينة.

**ث-** التدريب هو استثمار مستقبلي ناجح على المدى البعيد.

ج- التدريب لتحسين كفاءة الموارد البشرية وزيادة إنتاجية المنظمة.

---

4. ينظر: أبو طاحون، عدلي علي (2000)، إدارة الموارد البشرية والطبيعية، القاهرة- جمهورية مصر العربية :المكتب الجامعي الحديث، ص 51.

5. ينظر: البدوي، محمد السيد (2013): الدليل الشامل للتدريب الفعال، القاهرة- جمهورية مصر العربية: دار العلوم للنشر والتوزيع. ص 9.

6. ينظر المرجع السابق. ص 9.

7. ينظر: المرجع السابق. ص 9.

8. ينظر: هداش، سامر عبدالله (2014): موضوعات معاصره في إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الأولى) القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع. ص 150.

## 1- أهمية التدريب:

تكمن الاهمية وراء عمليات التدريب في محورين رئيســين هما: أهمية التدريب للفرد وأهميته للمنظمة، علماً بأن النتيجة النهاية لعمليات التدريب بشــكل عام تؤثر مباشــرة على المجتمع وتقود إلى رفاهية وتقدمه وتؤدي في النهاية إلى تحقيق المصالح المشتركة للفرد والمنظمة معاً[9].

### أ- أهمية التدريب للفرد:

- يعمل على التطوير الذاتي للعاملين في المنظمة والعمل على تحفيزهم لبذل المزيد من الجهد والعطاء.
- يزيد ثقة العاملين بأنفسهم، كما ويعمل على رفع مستوى الإنجاز العام للأفراد ومهامهم الفردية في العمل.
- يعمل على تحفيز العاملين ودفعهم على التفكير والتطوير والابتكار في العمل.
- يحقق الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة للعاملين.
- يحسن من قرارات الافراد الفردية ويساعدهم على حل مشاكلهم في العمل.

### ب- أهمية التدريب للمنظمة:

- يعمل على التعديل من سلوكيات العاملين في المنظمة بشكل إيجابي.
- يزيد من معدلات الإنتاج الإجمالية في المنظمة ويحسن من وضع المنظمة التنافسي في الأسواق.
- يعمل على خلق نوع من الولاء والانتماء لدى العاملين في المنظمة.
- يساهم في الحد من الاعتماد على الخبرات الأجنبية المستوردة.

---

[9]. ينظر: البدوي، محمد السيد (2013): الدليل الشامل للتدريب الفعال. مرجع سابق. ص ص 11-12.

- يساعد على توضيح السياسات العامة المتصلة بالمنظمة.

علاوة على ما سبق فأن التدريب يعمل على المساهمة على تطوير العلاقات الانسانية في المنظمة، بحيث يعمل على تقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين معاً في المنظمة ويطور من إمكانياتهم نحو قبول عمليات التغيير المختلفة، كما يساعد التدريب العاملين على التكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة في المنظمة[10].

### 2- أهداف التدريب:

تسعى عمليات التدريب عامة إلى تحقيق العديد من الاهداف، ويرى البعض إمكانية تقسيم اهداف التدريب الى ثلاثة أهداف رئيسية وهي: أهداف مرتبطة بالفرد، وأهداف مرتبطة بالمنظمة وأهداف مرتبطة بالمجتمع [11].

أ- أهداف مرتبطة بالفرد: يهدف إلى رفع مستوى المهارة الفردية لدى الأفراد العاملين والسعي نحو إكسابهم مهارات جديدة جيدة.

ب- أهداف مرتبطة بالمنظمة: يهدف إلى تحسين المستوى العام لأداء عمل المنظمة. هذا ويمكن توضيح الأهداف والنتائج المرجوة من وراء عمليات التدريب وأثر التدريب على أداء المنظمة من خلال الشكل التالي رقم (1)[12].

ت- أهداف مرتبطة بالمجتمع: تحقيق الرفاهية والمصلحة العامة للمجتمع. ويمكن بيان مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع من خلال الشكل رقم(2)[13].

---

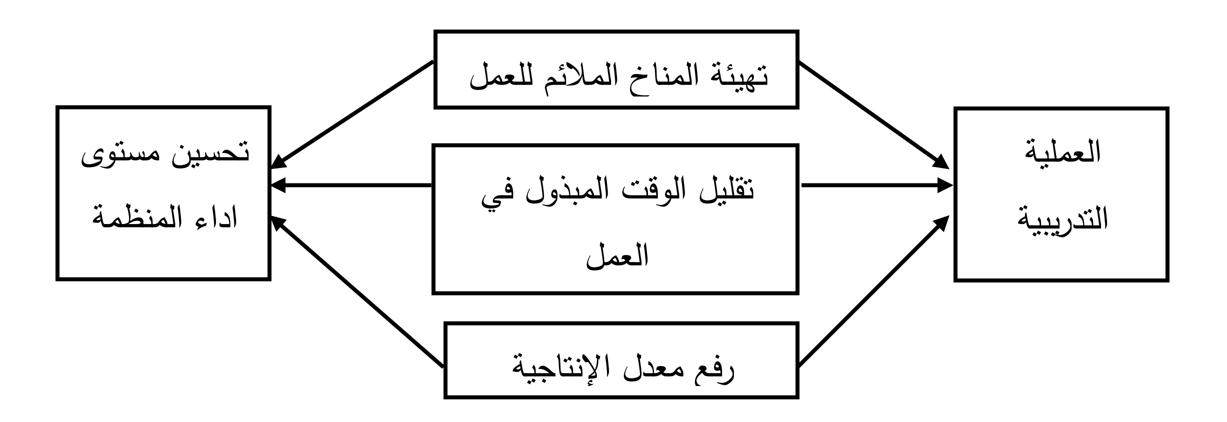
10. ينظر: عباس، سهيلة محمد، علي، علي حسن (1999): إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الاولى) عمان- الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع. ص 110.

11. ينظر: هداش، سامر عبدالله (2014): موضوعات معاصره في إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق. ص 147.

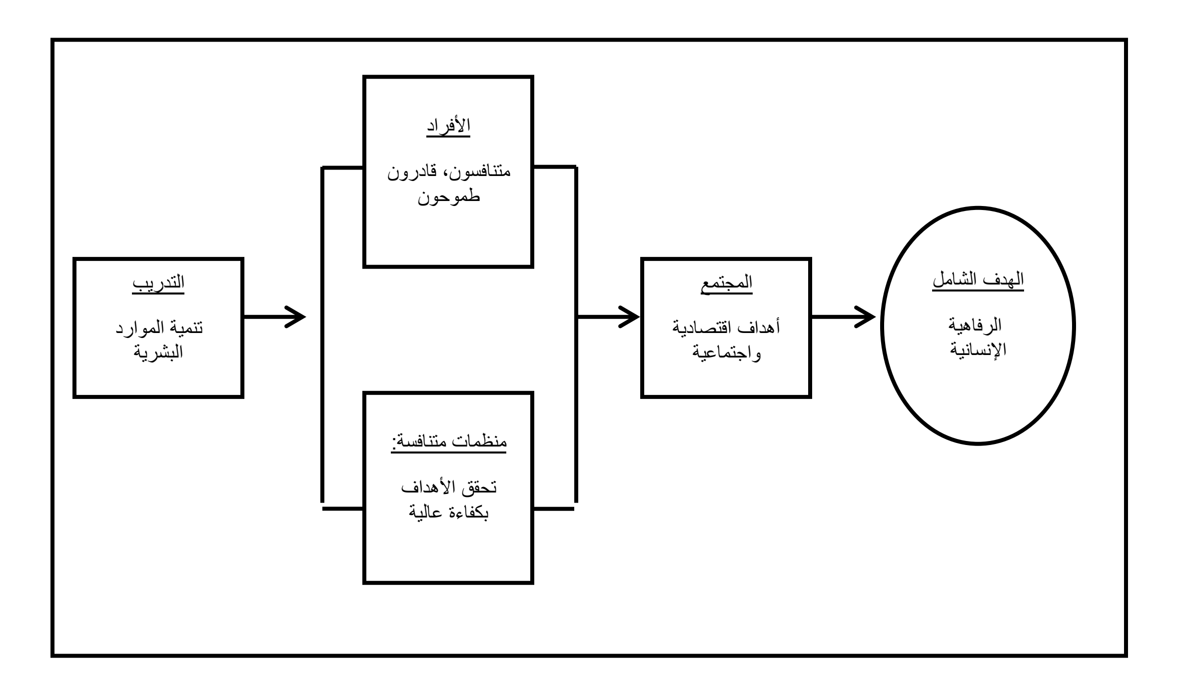
12. ينظر: المرجع السابق. ص 148.

13. ينظر: العزاوي، نجم (2009): جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الإيزو 10015، (الطبعة الأولى) عمان- الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص 24.

**شكل (1) التدريب نتائجه وأثارة على أداء المنظمة**




**شكل (2) مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع**



### 3- أنواع وأساليب التدريب:

تختلف وتتعدد انواع واساليب التدريب المتبعة ويرجع السبب في ذلك لعدة أسباب منها: تنوع موضوعات واهداف التدريب، اختلاف المستويات الوظيفية للمتدربين، اختلاف مهاراتهم وثقافاتهم ودرجاتهم العلمية، واخيراً اختلاف الظروف المتعلقة بالعملية التدريبية (المكان والزمان والأدوات)[14]. ويمكن تقسيم أنواع التدريب على ضوء الاحتياجات التدريبية إلى أربعة أقسام رئيسية وهي[15]:

أ- احتياجات المنظمة: وتنقسم إلى قسمين هما: تخصصي وقيادي.

ب- احتياجات الدولة: كذلك تنقسم إلى نوعين هما: تدريب داخلي وتدريب خارجي.

ت- احتياجات الأفراد/العاملين: تقسم إلى ثلاثة أقسام: ذاتي، وفردي، جماعي.

ث- احتياجات العمل: ويقسم هذا النوع إلى: تدريب سابق، وتدريب توجيهي، وأخير تدريب أثناء العمل. وتجدر الإشارة إلى أن العملية التدريبية في الآونة الاخيرة شهدت تطوراً وتقدماً ملحوظاً، كما وظهرت هنالك عدة أنواع من التدريب مثل: التدريب المفتوح والتدريب عن بعد والمحاكاة وغيرها من الأساليب التي تقوم على الاستفادة من التقنية المتطورة والتكنولوجيا الحديثة.

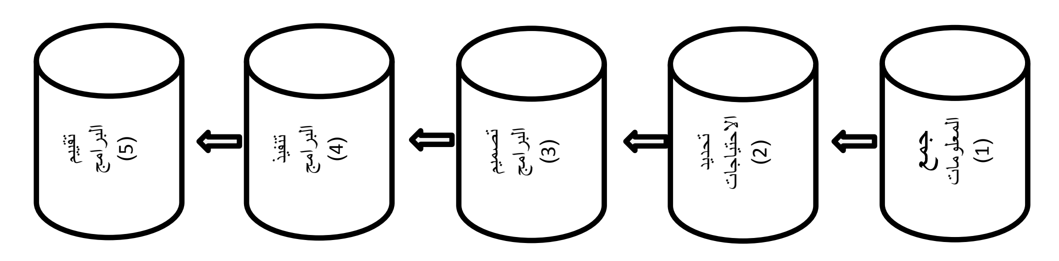
---

14. ينظر: عساف، عبد المعطي محمد و حمدان يعقوب (2000): التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع. ص ص 124-125.

15. ينظر: العزاوي، نجم عبدالله و جواد، عباس حسين (2010): الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان- الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص ص 230-233.

## 4- المراحل الأساسية في عملية التدريب:

حتى تنجح عمليات التدريب وتحقق الاهداف المرجوة، فأن لابد لها من أن تمر بعدة مراحل رئيســـية، وتلك المراحل هي عبارة عن خمسة مراحل رئيسية كما هو موضح بالشكل التالي رقم (3)[16]. وفيما يلي شرح تفصيلي لكل مرحلة[17].




**المصدر**: الشكل من تصميم الباحث

**أولاً: مرحلة جمع وتحليل المعلومات**: يتم خلال هذه المرحلة عملية الجمع للبيانات والمعلومات المتعلقة بنظام التدريب والمتغيرات المتصلة بها.

**ثانيا: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية**: ويقصـــد بالاحتياجات التدريبية هنا هي الفجوة الحاصـــلة في مســـتوى الأداء الحالي للأفراد العاملين في المنظمة والمقارنة بما هو متوقع منهم، وتعكس هذه المرحلة مدى وجود مشـــكله معينة أو حاجة ملحة لدى الافراد تتعلق بمســـتوى معرفتهم ومهارتهم بأعمالهم الحالية[18]. وتكمن الفائدة في تحديد الاحتياجات التدريبية في أنها تحقق أهداف المنظمة، كما وتســـاعد على التقليل من النفقات العامة المترتبة على عملية

---

16. ينظر: القحطاني، محمد بن دليم (2008): إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، (الطبعة الثانية) الرياض- المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر. ص ص 140-146.

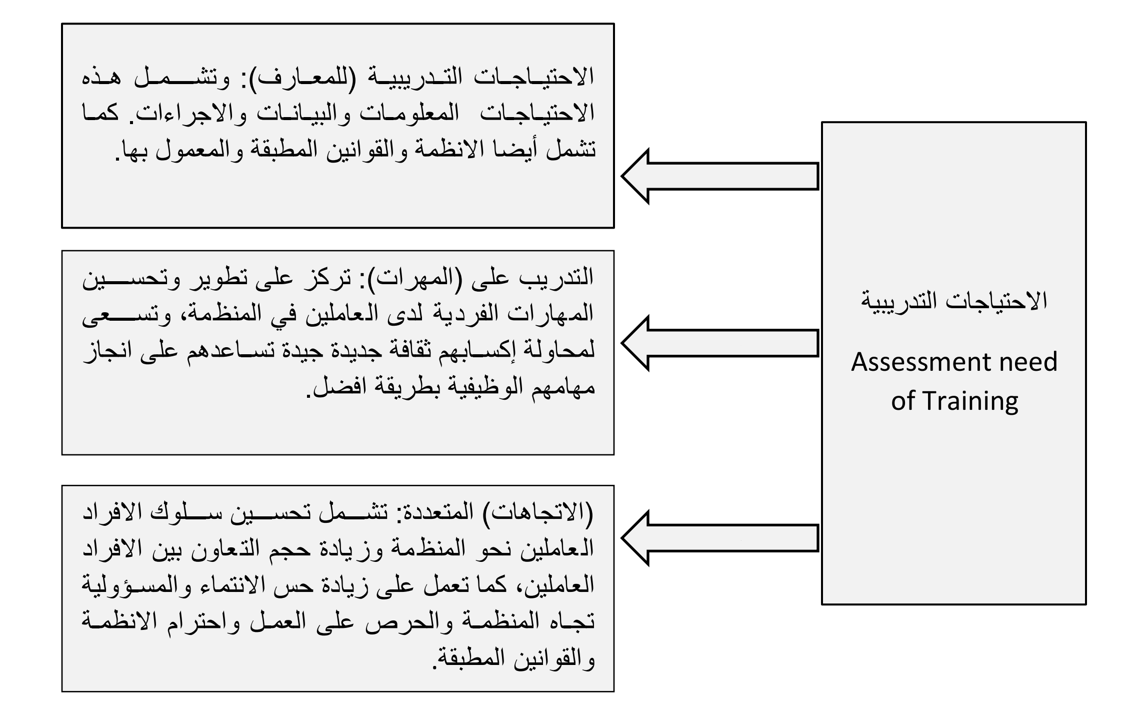
17. ينظر: المرجع السابق: ص ص 140-146.

18. ينظر: الخليفات، عصام عطا الله (2010): تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، عمان – الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع. ص 58.

التدريب، وذلك من خلال تحديد الاحتياجات بدقة كما إن هذه العملية تساعد على وصف الفجوة الحاصلة في المنظمة بين المهارات المطلوب تحسينها حاليا لدى العاملين، وما هو مطلوب منهم تعلمه واكتسابه في المستقبل[19].

وتعرف الاحتياجات التدريبية من خلال تحديد مكوناتها الرئيسية الثلاثة: المعارف والمهارات والاتجاهات. **أنظر الشكل التالي رقم (4)**[20].

**شكل (4) مكونات الاحتياجات التدريبية**




[19] .Werner, J. & Desimone, R.(2006):*Human Resource Development* (4th ed) .Op.Cit. P 128.

[20]. ينظر: المرجع السابق. ص 59.

ومع التقدم والتطور في العصــر الحديث، نجد العديد من المنظمات حالياً تقوم باســتخدام العديد من النماذج الحديثة التي تســـاعدها على تحديد الاحتياجات التدريبية لها بدقة مثل نموذج: روبرت ميجر وبيتر بايت ونموذج دوجان ليرد ونموذج ميلان كوبر[21].

**ثالثا: مرحلة تصــميم البرامج التدريبية:** بعد الانتهاء من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، يتم الانتقال إلى مرحلة تصــميم البرامج التدريبية والتي لابد خلالها من مراعاة عدة أمور أســاســية مثل[22]: وضــع الأهداف على ضــوء الاحتياجات التدريبية، تحديد مستوى البرنامج التدريبي والمادة التدريبية، مراعاة اختيار أساليب التدريب الفاعلة، تحديد الزمان والمكان المناســب للبرامج التدريبية، اختيار المدربين ذو الكفاءة والخبرة ، واخيراً مراعاة الميزانية المرصــودة لعملية التدريب.

**رابعا: مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية:** يتم خلال هذه المرحلة إعداد الجداول الزمنية للبرنامج التدريبية وتجهيز المادة العلمية، وتحديد متى يتم استعمال مختلف الوسائل، كما ويتم فيها المتابعة المستمرة للمدربين والمتدربين[23].

**خامســـا: مرحلة متابعة وتقييم البرامج التدريبية:** تعتبر هذه المرحلة بالغة في الاهمية للتأكد من نجاح الخطط والبرامج التدريبية المنفذة. والتأكد من تحقيق الاهداف المرجوة من البرنامج، هذا وتقســـم عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبة الى أربعة مراحل رئيسية هي: متابعة وتقييم أثناء التخطيط والتصميم، متابعة وتقييم أثناء مرحلة التنفيذ، متابعة وتقييم

[21]. ينظر: العزاوي، نجم (2009): جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الإيزو 10015. مرجع سابق. ص 118.

[22]. المرجع السابق. ص 192.

[23]. ينظر: المرجع السابق. ص 194.

بعد الانتهاء من البرامج، متابعة وتقييم بعد الالتحاق بالعمل[24]. وبشكل عام فأن تقييم البرامج التدريبية يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف منها التالي[25]:

5- التأكد من تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المرجوة.

6- التعرف على نقاط القوة والضعف الموجودة في عمل البرامج التدريبية.

7- تحديد قيمة نفقات عملية التدريب ومقارنتها بالفائدة المرجوة من التدريب.

8- التطوير والتحسين من مستوى البرامج التدريبية في المستقبل.

9- التأكد من مدى وضوح وفاعلية محتوى البرامج التدريبية.

10- تحديد ومعرفة هوية الفئة المشاركة في البرامج التدريبية المستقبلية.

حديثاً توجد هنالك عدة نماذج تعمل على تقييم عمليات التدريب مثل: نموذج كيرك باتريك والذي يعد من أكثر النماذج استعمالاً من القائمين على عمليات التدريب في المنظمات، حيث يفترض هذا النموذج أربعة مستويات لتقييم عمليات التدريب وهي[26]:

11- المستوى الأول: ردود أفعال وانطباعات المشاركين.

12- المستوى الثاني: قياس مستوى التغيرات والتعلم لدى الأفراد المشاركين.

13- المستوى الثالث: قياس مستوى التغيرات في سلوك الأفراد المشاركين.

**14-** المستوى الرابع: قياس أثار ونتائج التدريب في تحقيق أهداف المنظمة.

---

24. ينظر: المرجع السابق. ص 194.

25. Walker, J. (1992) *Human Resource Strategy* (1th ed). USA :McGraw-Hill, Inc. PP 274-275.

26. ينظر: عبوري، زيد منير (2015): الاتجاهات الحديثة في ادارة التدريب والتطوير والتعلم، (الطبعة الأولى) عمان- الاردن: دار المعتز للنشر والتوزيع .ص 93.

## 6- المبادئ والشروط الأساسية للتدريب الفعال:

تخضع العملية التدريبية إلى مجموعة من المبادئ الأساسية في جميع مراحلها، كما إن فاعلية التدريب ترتبط بشكل مباشر بمدى توافر مجموعة من الشروط. وفيما يلي شرح مفصل لتلك المبادئ الاساسية للعملية التدريبية[27]:

- **الشرعية**: لابد للعملية التدريبية أن تأخذ صبغة الشرعية وتكون متوافقة وغير متعارضة مع القوانين والنظم المعمول بها في البلد والمنظمة.
- **المنطق**: لابد للتدريب أن يكون مبنى على فهم واضح ودقيق ومنسجم مع احتياجات المنظمة من برامج التدريب.
- **الشمول**: يجب أن تشمل العملية التدريبية جميع المستويات الوظيفية، ولا تقتصر على فئة معينة واحدة فقط.
- **الاستمرارية**: لا تتوقف العملية التدريبية عند حد معين بل تكون مستمرة، وترافق الموظف منذ اللحظات الأولى وتستمر معه.
- **التدرج والواقعية**: لا بد من التدرج في العملية التدريبية بحيث تعالج بداية المشاكل والقضايا البسيطة ومن ثم تتدرج بعدها لمعالجة المشاكل الأكثر تعقيداً، كما ولابد أن تكون العملية التدريبية ملامسة للواقع.
- **المرونة**: يجب أن تتمتع العملية التدريبية بمستوى عالٍ من المرونة بحيث تتمكن من توظيف الوسائل والأدوات الحديثة في العملية التدريبية، كما ولابد أن تتكيف مع المستجدات الحاصلة في هذا المجال.

---

27. ينظر: عساف، عبد المعطي محمد و حمدان يعقوب (2000): التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات. مرجع سابق. ص ص 53-54.

**7- المدرب المتميز: خصائصه ومهاراته الاساسية:**

تبدا عملية التدريب الفعلية بالمدرب قبل كل شـــيء، إذ لابد للمؤســـســـة قبل كل شـــيء من القيام بإعداد المدرب الاعداد الجيد الناجح، لكي يتمكن من أداء عمله بكفاءة عالية. والمدرب الناجح يجب ان يمتلك مجموعة من المهارات والخصائص المعينة والتي منها[28]:

**أ-** حسن المظهر والثقة بالنفس

**ب-** الموضوعية في الطرح وهدوء الاعصاب.

**ت-** كثرة الاطلاع والثقافة

**ث-** الابداع والقدرة على استخدام الاساليب المتنوعة

**ج-** حسن الاستماع والسعي للتطوير

**ح-** إتقان لغة الحوار والاستخدام الجيد للغة الجسم.

وبشـــكل عام فقد أصـــبح ينظر الى التدريب اليوم كمهنة من المهن، ولذا كان لابد للمدرب الناجح من إتقان مجموعة من المهارات الاساسية التي تمكنه من اداء مهمته بنجاح ويسر ومنها[29]:

أ- مهارة طرح الأسالة في الوقت المناسب

ب- مهارة الشرح وتفسير الغامض

ت- مهارة استخدام المادة والوسائل التعليمية المتاحة

---

[28]. البدوي، محمد السيد (2013): الدليل الشامل للتدريب الفعال، القاهرة- جمهورية مصر العربية: دار العلوم للنشر والتوزيع. ص 26

[29]. ينظر: المرجع السابق. ص ص 27-28

ث- الحيوية والتفاعل مع المتدربين داخل قاعة التدريب

8- الشروط الاساسية في التدريب الفعال:

لأبد من توافر مجموعة من الشـــروط الاســـاســـية في عمليات التدريب حتى تكون فعاله، وتحقق الأهداف المرجوة منها بنجاح وفاعلية. وتلك الشروط هي كتالي[30]:

1. المتابعة المستمرة للمتدربين بعد خضوعهم للبرامج التدريبية لضمان إمكانية تطبيق ما تم التدرب عليه، والمساعدة في حل أية مشاكل قد تقف في سبيل تحقيق ذلك.
2. أهمية وجود قناعة لدى الأفراد العاملين بأهمية التدريب وفوائده.
3. ضـــرورة ملائمة وانســـجام البرامج التدريبية مع الحاجة الفعلية للعاملين، والحرص على اختيار اســـاليب وطرق التدريب المناسبة والملائمة.
4. توفير البيئة الإدارية المناســبة، ووجود مرونة تســاعد العاملين على تعظيم الاســتفادة مما تم اكتســابه من معارف ومهارات خلال فترة التدريب السابقة.
5. ضرورة النظر إلى العملية التدريبية على أنها نشاط مستمر وحاجة مستمرة.
6. مراعاة التطوير والتحديث في عمليات التدريب.
7. الحرص على تقديم الدعم المستمر لعمليات التدريب وتوفير الموازنات المطلوبة.

---

[30]. ينظر: عبوري، زيد منير (2015): الاتجاهات الحديثة في ادارة التدريب والتطوير والتعلم. مرجع سابق. ص ص 98-90.

**9- التدريب الاداري بين المركزية واللامركزية:**

أ- التدريب الإداري المركزي: يقصـــد بالتدريب المركزي هو وجود جهة أو جهاز معين يعنى بكافة عمليات التدريب من بداية التخطيط وصـولاً إلى عملية التقويم. ويعد هذا اسـلوب من الاسـاليب المنتشـرة بكثرة، والمعمول بها في العديد من الدول حول العالم، حيث يوجد مثلا في الولايات المتحدة الامريكية إدارة مركزية للتدريب تتبع مجلس الخدمة العامة، وفي بريطانيا كذلك توجد إدارة مركزية تتبع وزارة المالية، وكذلك في بعض دول شرق أسيا مثل ماليزيا يوجد هنالك المعهد الوطني الماليزي للعلوم الإدارية، واما في الدول العربية فيوجد هنالك ما يقارب من (19) تسـعة عشـر مركزاً موزعاً في بعض الاقطار العربية، كما هو موضـح بالجدول التالي رقم (1)[31].

**جدول (1) المراكز والمعاهد المتخصصة بالتدريب المركزي في بعض الدول والاقطار العربية**

| ت | أسم المركز | اسم القطر (البلد) |
|---|---|---|
| 1 | **المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري** | **جمهورية العرق** |
| 2 | **المعهد القومي للتنمية الإدارية** | **جمهورية مصر العربية** |
| 3 | **معهد الادارة العامة** | **المملكة الاردنية الهاشمية** |
| 4 | **المدرسة الوطنية للإدارة** | **جمهورية الجزائر الديموقراطية** |
| 5 | **مركز تطوير الادارة والانتاجية** | **الجمهورية العربية السورية** |
| 6 | **معهد الادارة العامة** | **المملكة العربية السعودية** |
| 7 | **اكاديمية للعلوم الادارية** | **جمهورية السودان** |
| 8 | **ادارة التدريب والتطوير الاداري** | **مملكة البحرين** |

[31]. العزاوي، نجم (2009): جودة التدريب الاداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015 (الطبعة الاولى) عمان – الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص79.

| | | |
|---|---|---|
| 9 | **المعهد القومي للإدارة العامة** | **الجمهورية العربية اليمنية** |
| 10 | **المعهد القومي للإدارة** | **الجمهورية العربية الليبية** |
| 11 | **المدرسة القومية للإدارة** | **الجمهورية التونسية** |
| 12 | **المدرسة الوطنية للإدارة العمومية** | **المملكة المغربية** |
| 13 | **ادارة التدريب** | **دولة الكويت** |
| 14 | **المعهد الوطني للإدارة والانماء** | **الجمهورية اللبنانية** |
| 15 | **معهد الادارة العامة** | **سلطنة عمان** |
| 16 | **معهد الادارة العامة** | **دولة قطر** |
| 17 | **معهد التنمية الادارية** | **دولة الامارات العربية المتحدة** |
| 18 | **المدرسة الوطنية للإدارة** | **جمهورية موريتانيا الاسلامية** |
| 19 | **معهد الصومال للتنمية الادارية** | **جمهورية الصومال** |

ب- **التدريب الاداري اللامركزي:** يقصـــد بالتدريب اللامركزي هنا هو وجود عدة جهات أو أجهزة تقوم بمختلف عمليات وإجراءات التدريب من تخطيط وتنفيذ وتقويم. وقد يأخذ التدريب اللامركزي عدة أشكال منها على سبيل المثال: بيوت الخبرة والمراكز المتخصصة[32].

ويمكن القول بأن اعتماد المنظمة في استخدام اي الاسلوبين في عمليات التدريب، يعتمد على عدة عوامل ومؤشرات منها: مدى مقدرة التدريب على تلبية الاحتياجات التدريبة الفعلية للمشـــاركين ومدى مراعاة التدريب للظروف الفردية للمشـــاركين ووفرة المدربين وحداثة الاســـاليب المســـتخدمة في عمليات التدريب ومواكبتها للمتغيرات والمستجدات.

32. ينظر: المرجع السابق. ص 84.

**10- التشابه ولاختلاف بين التدريب وتنمية الموارد البشرية:**

يجتمع كلاً من التدريب وتنمية الموارد البشـــرية في أن محورهم الرئيســـي هو الإنســـان. وقد يخلط البعض بين مفهوم التدريب والتنمية إلا أن مفهوم تنمية الموارد البشـــرية يعتبر أكثر شمولاً واتســـاعاً من مفهوم التدريب، ولا تكتفي برامج تنمية الموارد البشرية في المنظمة بالإعداد لما هو قائم حالياً فقط من احتياجات، بل أنها تتسع وتشمل كل ما هو قادم ومتوقع في المســـتقبل. وعلى الرغم من التشـــابه بين التدريب وتنمية الموارد البشـــرية، إلا أنه يمكن التمييز بين التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال **الجدول التالي رقم (2)** [33]

**جدول (2) التمييز بين التدريب وتنمية الموارد البشرية**

| م | الاختلاف | تدريب الموارد البشرية | تنمية الموارد البشرية |
|---|---|---|---|
| 1 | **الهدف** | **إكساب العاملين عدد من المهارات اللازمة لمواجهة التحديات والصعوبات الحالية خاصة بعمل معين.** | إعداد وتجهيز العاملين لمجموعة من الوظائف والمراكز المستقبلية. |
| 2 | **الإطار الزمني** | **محدود المدى** | واسعة المدى |
| 3 | **المستهدفون** | **غالبا العمالة الغير إدارية** | العمالة الإشرافية والإدارية معاً |
| 4 | **التقييم** | **بعد حضور البرنامج التدريبي** | مستمرة وفي ضمن إطار الأهداف التنظيمية. |
| 5 | **تحديد الاحتياجات** | **تحدد على أساس مستوى الأداء الحالي للأفراد العاملين.** | تحدد على أساس الخطط والاحتياجات المستقبلية. |

[33]. ينظر: الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2009): التدريب الإداري المدربون والمتدربون وأساليب التدريب، عمان- الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع. ص 24.

| | | | |
|---|---|---|---|
| 6 | **العائد المتوقع** | **قريب المدى** | بعيد المدى |
| 7 | **الميزانية** | **محدودة** | أكبر تكلفة مقارنة بالتدريب |

هذا ويرى الباحث هنا: أن الموازنات المالية المخصصة توثر بشكل مباشر في تحديد التوجه اما لعمليات التدريب أو التنمية، ويمكن القول أن التدريب يركز بشدة على مبدأ التخصص بعكس التنمية التي تكون واسعة في المدلول حتى في عملية التطبيق[34].

وكخلاصة لما سبق ، يمكن القول أن كلا من التدريب و التنمية يهدفان إلى تحقيق هدف واحد مشترك وهو محاولة إكساب الموارد البشرية المهارات الجيدة والجديدة والتي قد تحتاجها المنظمة في الوقت الحالي او في المستقبل، كما ويعمل كلا من التدريب والتنمية على محاولة إكساب الأفراد العاملين في المنظمة جوانب قوة في أدائهم وتحفيزهم ورفع الروح المعنوية لديهم(35).

ويتفق الباحثون حول ضرورة وجود عناصر اساسية لابد أن تتحقق في البرامج التدريبية، والتي من خلالها تتم عملية تقييم البرامج التدريبية بنجاح. وتلك العناصر هي(36):

1. **الاهداف المطلوبة:** هل تم صياغة الأهداف بصورة واضحة وقابلة للتطبيق.

---

[34]. ينظر: عباس، أنس عبد الباسط (2011): تخطيط وتنمية القوى العاملة، (الطبعة الأولى) عمان – الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ص 151.

[35]. ينظر: عقيلي، عمر وصفي (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. مرجع سابق. ص 437.

[36]. ينظر: ينظر: عساف، عبد المعطي محمد و حمدان يعقوب (2000): التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات. مرجع سابق. ص ص 250-254.

2. **المحتوى العلمي**: ما مدى تناسب المحتوى العلمي مع الأهداف، وهل تم عرض المحتوى بشكل موضوعي وصورة منظمة.
3. **ملائمة تصميم البرنامج**: مدى وضوح المفاهيم والتعابير المستخدمة، ومدى مناسبة الوقت مع البرنامج.
4. **الأنشطة التدريبية**: مدى وجود أمثلة مناسبة في البرنامج والحصول على تغذية راجعة بعد كل نشاط.
5. **مرونة البرامج**: مدى وجود مرونة في البرنامج، ومراعاة للفروقات الفردية بين الأفراد.
6. **المصداقية**: ما مدى دقة وصحة البيانات والمادة العلمية المستخدمة .

### 11- التدريب الإلكتروني الحديث:

يعد التدريب الالكتروني من أحدث الوسائل المتبعة في عمليات تدريب الأفراد والجماعات، ويمتاز هذا النوع من التدريب بالعديد من المميزات والفوائد، ويعتمد بشكل رئيسي على استعمال أجهزة الحاسب الالي (CBT) والانترنت ووسائطه المتعددة، بحيث يسهل على كلاً من المنظمة والفرد عملية التدريب والتعلم، ويعمل على اختصار الكثير من الوقت المستهلك والجهد المبذول على هذه العملية [37].

يعرف التدريب الإلكتروني بعدة تعريفات منها: انه نشاط منظم يسعى إلى إحداث تغيير في الأنماط السلوكية لدى الأفراد العاملين والتحسين من مستوى المهارات والأداء والقدرة على التعامل مع المشكلات والتحديات ورفع الكفاءة والإنتاجية[38]. كما وقد تم تعريفه على أنه "عملية تبادل المعلومات من خلال جهاز الحاسب بغرض التدريب وإدارة المعرفة"[39].

---

[2]. Cascio, W. (2006): *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life Profits* (7th ed). New Yourk :McGraw-Hill Companies. P, 285.

[38]. ينظر: الزنبقي، حنان سليمان (2011): التدريب الإلكتروني، (الطبعة الأولى) عمان- الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ص 17.

[39]. ينظر: المرجع السابق. ص 17.

الجدير بالذكر انه يجب على أي منظمة قبل أن تتخذ قرار تطبيق أســـلوب التدريب الإلكتروني بداخلها، من أن تقوم بتأكد من مدى مقدرة المتدربين ومعرفتهم ومهاراتهم على التدريب باستخدام هذا الاسلوب[40].

بشـــكل عام يوجد هنالك عدة أســـباب اليوم دفعت بالمنظمات للقيام بالتحول من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني الحديث ومنها على سبيل المثال[41]:

1. مقابلة التغيير الحاصل في البيئة الخارجية للمنظمة نظراُ لأهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.
2. الروح التنافسية ورغبة المنظمات والمؤسسات في البقاء في عالم الأعمال في الصدارة.
3. الحاجة لتقليل التكلفة والمدة الزمنية المترتبة على استخدام الطرق التقليدية في عمليات التدريب.

وبالنسبة للمميزات والإيجابيات التي يمتاز بها التدريب الإلكتروني عن غيره من وسائل التدريب للأفراد والجماعات، فأن التدريب الإلكتروني يحمل معه العديد من المزايا والإيجابيات ســـواء للفرد او المنظمة، حيث يعمل على التقليل من التكلفة الإجمالية المتعلقة بالعملية التدريبية من تكليف ومصـــاريف فضـــلا عن تميزه بســـرعة تنفيذ البرنامج بما يضـــمن التقليل من الجهد والوقت المبذول للعملية، ومن ناحية أخرى فأنه يمكن المتدربين من إمكانية التدريب في اي وقت وزمان وبما يتناسـب مع ظروفهم حيث يمتاز بالمرونة مما يسـاعد المتدربين من تطوير مهاراتهم الفنية في اسـتعمال أجهزة الحاسب الآلي بشكل جيد[42].

---

40. ينظر: توفيق، عبد الرحمن (2003): التدريب عن بعد باستخدام الكمبيوتر والإنترنت، (الطبعة الثانية) القاهرة- جمهورية مصر العربية: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك". ص ص 42-43.

41. ينظر: لطفي، علي لطفي محمود. (2008). التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية. *أعمال ملتقيات وندوات ( المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية ) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 447 - 484.مسترجع من:http://search.mandumah.com/Record/122860

42. ينظر: الزنبقي، حنان سليمان (2011): التدريب الإلكتروني. مرجع سابق. ص ص 25-26.

هذا وبالغرم من ما يمتاز به التدريب الإلكتروني من مزايا وإيجابيات متعددة، إلا أن الأمر لا يخلوا من بعض السلبيات ومنها التالي[43]:

1. افتقار التدريب الإلكتروني إلى التفاعل المباشر والذي يمتاز به الأسلوب التقليدي بين المدرب والمتدرب.
2. يقتصر تطبيق التدريب الإلكتروني بشكل عام على بعض البرامج التدريبية ويرى البعض أن هذا النوع من التدريب يفتقر إلى التطبيق العملي.
3. زيادة احتمالية ملل بعض المتدربين من هذا النوع من التدريب نظراً لكثرة توظيف التقنية المستخدمة وجهل وعدم معرفة بعض المتدربين بها.
4. عدم تقبل البعض لعمليات التغيير واتباع التقنيات الحديثة.

## 12- تجارب دولية رائدة في تنمية الموارد البشرية :

يعد العنصر البشري هو راس المال الحقيقي في المجتمعات وهو بمثابة استثمار مستقبلي ناجح ، وقد شهد العصر الحديث العديد من التجارب الرائدة في الاعتماد على الموارد البشرية للنهوض بالبلاد ورقي المجتمعات، ومن هذه التجارب التجربة الهندية والتجربة اليابانية والتجربة الماليزية.

التجربة الهندية: تقوم الحكومة الهندية سنوياً بإنفاق ما يعدل من الخمسين بليون دولار سنويا على مختلف عمليات التدريب، من جهة أخرى تقوم الولايات المتحدة الامريكية وحدها فقط بصرف ضعف هذا المبلغ سنوياً على عمليات التدريب، وهذا خير دليل على الدور الكبير الذي يمثله التدريب في تنمية الموارد البشرية في المنظمات والمجتمعات بشكل عام[44].

**التجربة اليابانية:** تعد التجربة اليابانية في التدريب من ابرز التجارب الناجحة، ويعد التدريب احد اهم المقومات والدعائم الرئيسية التي قامت عليها النهضة في اليابان حديثاً والتي كانت سببا مباشرا في تقدمها وتطورها حتى اصبحت

---

43. ينظر: المرجع السابق. ص ص 26-27.

44. Pattanayak, B. (2012). *Human Resource Management* (3rd ed). India: PHI Learning Private Limited. P-74.

في طليعة الدول المتقدمة. ويعتمد الاسلوب الياباني اعتمادا قويا على التدريب في مواقع العمل لبناء قوة عمل منتجة بعكس الاسلوب الامريكي القائم على التدريب المقدم من مصادر خارجية مثل المراكز والمعاهد والمدارس المهنية، وبالفعل فقد اثبت هذا الاسلوب تفوقه وتقدمة[45].

لقد سعت اليابان للتنسيق والدمج بين التعليم النظامي والتدريب الفعلي في بيئة العمل والذي كان سببا رئيسيا فيما بعد الى تطوير مواردها البشرية وتقدمها، حيث قامت الحكومة بتباع مجموعة من الخطوات واجراءات منها[46]:

- التدريب خلال المراحل الدراسية بهدف تقليل الفجوة والتباين الحاصل بين التعليم المدرسي ومتطلبات سوق العمل واحتياجاته. حيث كانت المعرفة المكتسبة في المدارس تؤثر ايجابا على التدريب على المهارات الفنية وقد كان كلا منهما يعزز الاخر.

- الزام ارباب العمل بتدريب الخرجين حتى يصبحوا ملمين بالعمل ويكونوا قادرين على إنجازه والقيام به.

- العمل على تزويد العاملين بمختلف المهارات التي تمكنهم من القيام بالعمل وتعزز من الانتاجية.

**التجربة الماليزية:** تعد التجربة الماليزية خير نموذج على التنمية البشـــرية والاقتصـــادية المعاصـــرة، والتي قام بها المســـلمون في العصـــر الحديث، لما تميزت به هذه التجربة من خبرة ومقدرة على التعامل مع مختلف الصـــعب والتحديات التي واجهتها في بدايتها[47].

---

[45]. ينظر: البدوي، محمد السيد (2013): الدليل الشامل للتدريب الفعال، القاهرة- جمهورية مصر العربية: دار العلوم للنشر والتوزيع. ص ص 14

[46]. ينظر: المرجع السابق. ص 15.

[47]. ينظر: علي، عصام شحادة، (2012)، تمويل البحث العلمي وأثره في التنمية البشرية: ماليزيا نموذجا، *المستقبل العربي (لبنان)*، مج 35, ع 400 ، 79 - 94. مسترجع من: http://search.mandumah.com/Record/454158

لقد اهتمت ماليزيا في بداية نهضـتها اهتماما كبيراً بتنمية مواردها البشـرية، وقد سـعت الحكومة الى تمويل ودعم العديد من البحوث، مما سـاعد فيما بعد على نشـر العلوم والمعارف بها. وقد قامت الحكومة بتخاذ العديد من الإجراءات والخطوات للنهوض بمواردها البشـرية وأبرزها قيامها بإنشـاء معاهد متخصـصـة لتعمل على تدريب المعلمين والتدريب الصناعي، حيث أهتمت الحكومة بتأهيل المعلمين وتدريبيهم، وبما يتوافق وينسجم مع سياساتها القومية واسـتراتيجياتها، كما سـعت الى انشـاء العديد من المعاهد والمراز التدريبية والتأهيلية للطلبة الدارسـين وتأهيلهم لدخول سوق العمل[48].

## 13- الحوافز التشجيعية ودورها في العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية.

تلعب الحوافز التشـجيعية في العملية التدريبية دوراً هاماً وحسـاسـاً. وتعرف الحوافز على انها: ذلك الشـعور الذي يولد لدى الافراد الرغبة والاندفاع نحو القيام بنشـاط معين[49]. وفي كثير من الاحيان يلاحظ أن الافراد قد يمتلكون القدرة على القيام بنشاط أو فعل معين، إلا انهم مع ذلك لا يملكون الدافع والرغبة لفعله فيتركونه. وتقسم الحوافز إلى قسمين رئيسين هما[50]:

---

48. ينظر: عاشور، كتوش، و حاج قويدر، فورين، (2008). التجربة الماليزية في مجال التنمية البشرية ومقومات نجاحها. *مجلة دراسات إقليمية* – مركز الدراسات الإقليمية بجامعة الموصل – العراق، مج 4, ع 10 ، 77 – 99. مسترجع من: http://search.mandumah.com/Record/418848

49. ينظر: صالح، محمد فالح (2004): إدارة الموارد البشرية. عمان – الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع. ص ص 113-116.

50. ينظر المرجع السابق. ص 115.

**14- حوافز معنوية: كعملية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.**

**15- حوافز مادية: مثل المكافآت التشجيعية والعلاوات.**

**الخاتمة:**

يعتبر التدريب في العصر الحديث أحد أهم الوسائل المستخدمة لتنمية الموارد البشرية في المجتمعات، وقد حظيت عمليات التدريب بعناية واهتمام عالمي؛ نتيجة لأهميتها ودورها الفعال في تحسين مستوى أداء المنظمة والافراد معاً. هذا ويعتبر العديد من الباحثون في علم الإدارة اليوم، بأن التدريب هو عبارة عن استثمار مستقبلي ناجح للمنظمة على المدى البعيد. وكنتيجة للتقدم والتطور في التكنولوجيا ونظم المعلومات فقد ظهر نوع جديد من التدريب وهو التدريب الإلكتروني، والذي يعد من احدث أنواع التدريب المعاصر، حيث يمتاز هذا النوع من التدريب بالعديد من المزايا والخصائص، وعموماً إن نجاح عمليات التدريب متعلق بمراعاة مجموعة من الشروط الاساسية والتي منها مراعاة المراحل الاساسية للعملية التدريبية، هذا ويمكن القول بأن عدم الالتزام بهذه المراحل قد يكون سبباً في فشل العملية التدريبية بشكل عام أو عدم تحقيق اهدافها المطلوبة بالشكل الصحيح. كما ولابد للقائمين على عمليات التدريب في المجتمعات من مراعاة إيجاد المدرب الجيد، والذي يعد من اهم اسباب نجاح العملية التدريبية وتحقيق اهدافها. هذا ويهدف كلا من التدريب والتنمية الى تحقيق هدف مشترك وهو اكساب الموارد البشرية مهارات جديدة جيدة . وفي سبيل تحقيق ذلك فأنه يجب مراعاة توافر الحوافز تشجيعية المناسبة، حيث انها تعمل على تحفيز ودفع الأفراد نحو المشاركة في عمليات التدريب والسعي نحو تطوير مهاراتهم والتحسين من سلوكياتهم.

**المراجع والمصادر:**


1- أبو طاحون، عدلي علي (2000)، إدارة الموارد البشرية والطبيعية، القاهرة- جمهورية مصر العربية :المكتب الجامعي الحديث.

2- البدوي، محمد السيد (2013): الدليل الشامل للتدريب الفعال، القاهرة- جمهورية مصر العربية: دار العلوم للنشر والتوزيع.

3- الخليفات، عصام عطا الله (2010): تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، عمان – الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

4- الزنبقي، حنان سليمان (2011): التدريب الإلكتروني، (الطبعة الأولى) عمان- الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

5- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2009): التدريب الإداري المدربون والمتدربون وأساليب التدريب، عمان- الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

6- العزاوي، نجم (2009): جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الإيزو 10015، (الطبعة الأولى) عمان- الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

7- العزاوي، نجم عبدالله و جواد، عباس حسين (2010): الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان- الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

8- القحطاني، محمد بن دليم (2008): إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، (الطبعة الثانية) الرياض- المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر.

9- توفيق، عبد الرحمن (2003): التدريب عن بعد باســـتخدام الكمبيوتر والإنترنت، (الطبعة الثانية) القاهرة- جمهورية مصر العربية: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.

10- حســين، حســن مصــطفى. (2012). تقويم عائد برامج تنمية الموارد البشــرية للمخططين الاجتماعيين بالقطاعات الخدمية في مصـــر .المؤتمر الدولي الخامس والعشـــرون لكلية الخدمة الإجتماعية بجامعة حلوان ( مستقبل الخدمة الإجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة ) - مصـر، ج 6 ، حلوان: كلية الخدمة الاجتماعية - جـــامـــعـــة حـــلـــوان، 2521 - 2566. مســـترجـــع مـــن: http://search.mandumah.com/Record/257547

11- سكساف، علاء الدين (2017): "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خضير- بسكرة، الجزائر.

12- صالح، محمد فالح (2004): إدارة الموارد البشرية. عمان – الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

13- عباس، أنس عبد الباســط (2011): تخطيط وتنمية القوى العاملة، (الطبعة الأولى) عمان – الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

14- عباس، سهيلة محمد و علي، حسن علي (1999): إدارة الموارد البشـرية، (الطبعة الأولى) عمان- الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

15- عبوري، زيد منير (2015): الاتجاهات الحديثة في ادارة التدريب والتطوير والتعلم، (الطبعة الأولى) عمان- الاردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.

16- عســاف، عبد المعطي محمد و حمدان يعقوب (2000): التدريب وتنمية الموارد البشــرية الأســس والعمليات، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

17- لطفي، علي لطفي محمود. (2008). التدريب من أجل تنمية الموارد البشـــرية. أعمال ملتقيات وندوات ( المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشـــرية ) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصـــر، القاهرة: المـنـظـمـة الـعـربـيـة لـلـتـنـمـيـة الإداريـة، 447 - 484.مســـترجـع مـن: http://search.mandumah.com/Record/122860

18- هداش، ســامر عبدالله (2014): موضــوعات معاصــره في إدارة الموارد البشـرية، (الطبعة الأولى) القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

19- Cascio, W. (2006): Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life Profits (7th ed). New Yourk :McGraw-Hill Companies.

20- Pattanayak, B. (2012). *Human Resource Management* (3rd ed). India: PHI Learning Private Limited.

21- Walker, J.(1992): Human Recourse Strategy (1st ed) .United States: McGraw-Hill,Inc.

**علي، عصام شحادة، (2012)، تمويل البحث العلمي وأثره في التنمية البشرية: ماليزيا نموذجا، *المستقبل العربي (لبنان)*، مج 35, ع 400 ، 79 – 94. مسترجع من: http://search.mandumah.com/Record/454158**

**عاشور، كتوش، و حاج قويدر، فورين، (2008). التجربة الماليزية في مجال التنمية البشرية ومقومات نجاحها. *مجلة دراسات إقليمية* – مركز الدراسات الإقليمية بجامعة الموصل – العراق، مج 4, ع 10 ، 77 – 99. مسترجع من: http://search.mandumah.com/Record/418848**